

дор, 2003. – 224 с.

7.Петюх В.М. Ринок праці. – К.: КНЕУ, 1999. – 288 с.

8.Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.

*Отримано 12.02.2009*

УДК 658.01

А.В.ДОРОНІН, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

М.М.КОЗИРСЬКА

*Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури*

### **ЯКІСНИЙ РОЗВИТОК ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА КОЛЕКТИВУ**

Розглядаються передумови збагачення функцій управління активністю творчих працівників виробничої організації, виконано уточнення джерел і наслідків влади керівника і лідера, визначено сутність і зміст таких функціональних ролей керівника-лідера, як адміністратор, наставник, консультант, коуч.

У нестабільних умовах функціонування економіки, які нині склалися в Україні, суб'єктів господарювання особливо турбують проблеми стратегічного забезпечення надійного впорядкування діяльності і розвитку. Ключовим ресурсом вирішення цих проблем стає творчий персонал, а інструментом його ефективного використання – керівник колективу. Функції і ролі керівника сьогодні ускладнюються і суттєво збагачуються за змістом. Для боротьби з непередбачуваними критичними ситуаціями він змушений вводити в дію розвинений інтелект підлеглих. Зробити це нелегко, оскільки власники такого інтелекту отримують свободу поведінки в процесах обміну результатів своєї праці на заробітну плату. У порівнянні з пересічними співробітниками їх менше турбує збереження робочого місця, адже вони мають змогу знайти нові варіанти використання свого потенціалу. В конкурентній же боротьбі перемагає та організація, яка здатна поєднати унікальний потенціал творчих співробітників і водночас забезпечити їх лояльність організації, вводячи в дію позитивні емоції. За таких умов актуальною проблемою практики стає формування і розвиток здібностей керівника колективу підтримувати ефективну злагоджену роботу підлеглих, що володіють високим творчим потенціалом з врахуванням їх особистісних характеристик.

Розробленню теоретичних основ і методичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів формування і використання збагаченого потенціалу людини, яка впорядковує роботу колективів, присвячено чимало вітчизняних і зарубіжних публікацій. Основу для визначення теми і гіпотез даного дослідження створили роботи В.Шуванова,

О.Виханського, А.Наумова, В.Кнорринга, Р.Акоффа, Р.Салмона, Д.Ульриха, К.Клока, Дж.Голдсмита, А.Огнева [1-7, 13] та ін. Аналіз та узагальнення їх досліджень показали, що в них мало уваги поки що надається формуванню комплексної моделі керівника колективу, здатного так організувати свої стосунки з підлеглими, щоб забезпечити високу результативність їх колективної праці в умовах ускладнення ситуацій бізнес-діяльності.

Метою даного дослідження є розкриття об'єктивних передумов збагачення управлінських функцій керівника колективу, конкретизація їх змісту і визначення можливостей їх використання для забезпечення надійності впорядкування поведінки кожного підлеглого і колективу в цілому.

Ефективність боротьби з кризовими явищами, що розвиваються в Україні, значною мірою залежить від роботи управлінців, структурної і змістовної перебудови їх діяльності. Сьогодні розвиток їх професіоналізму повинен бути зорієнтований на формування вміння управляти хаосом, який виникає в результаті біфуркаційних процесів у навколишньому середовищі. Сподівання їх подолання через інтенсифікацію інформаційної насиченості менеджменту не виправдали себе. Адже вона хоча і сприяє, з одного боку, збільшенню можливостей вибору варіантів вирішення проблем, з іншого – посилює залежність функціонування підприємств як економіко-соціальних систем від поведінки небагатьох людей, що володіють унікальним інтелектуальним капіталом. Вказані обставини вимагають удосконалення і розвитку технологій управління персоналом, збагачення їх соціально-психологічними і освітньо-виховними методами. При цьому для боротьби з новими чи унікальними проблемами Р.Акофф радить спеціалісту в адаптивній корпорації перестати бути схожим на «книгу рецептів», а розвивати здатність до вибору і прийняття складних рішень [1, с.55]. З ним не можна не погодитися. Але має сенс виконати уточнення: такі рішення спеціаліст повинен приймати не сам, а з командою однодумців в атмосфері позитивних емоцій.

Вказані обставини активізують пошук шляхів посилення надійності роботи вітчизняних підприємств через аналіз теорій керівництва. Узагальнення відповідної літератури показало, що їх запропоновано немало, однак, як вважає О.Виханський, вони значною мірою побудовані на вихідній ідеї про те, що зміст і технологію діяльності керівника можна чітко визначити [2, с.516]. На сьогодні ця ідея не знаходить практичного підтвердження, з'явилися нові гіпотези перебудови менеджменту на основі демократизації і гуманізації (наприклад, [3, 4]). Концептуально вони сформульовані коректно, але методичне забезпе-

чення для їх практичної реалізації ще потребує удосконалення. При цьому майже всі учені, які мають за предмет дослідження поведінку людини в організації, переконані, що у будь-якому разі рекомендації, які надаються керівнику колективу, повинні забезпечувати активізацію не тільки фізичної, а й інтелектуальної, емоційної та духовної енергії його підлеглих та її спрямування на досягнення як цілей організації, так і цілей співробітника.

Можна повністю погодитися з В.Шувановим відносно того, що керівництво це така діяльність, результатом якої є реальний вплив на поведінку членів колективу через механізми влади, які спрямовують його рух до поставленої мети. Забезпечення ефективного впливу на підлеглих – критерій успішного керівництва [5, с.121]. Практика показала, що природа влади в зв'язку з процесами інформатизації та інтелектуалізації праці суттєво змінюється і для забезпечення ефективності активізації поведінки підлеглих необхідно якісно змінити функцію керівництва. По-перше тому, що найкритичніші робочі місця в успішній організації займають талановиті, творчі люди, які в особі керівника потребують не наглядача, а радника, ділового партнера. По-друге, керівництво поряд з плануванням, організацією, контролем перетворюється в одну із загальних функцій менеджменту, по-третє – поступово, частково чи повністю ця функція трансформується в функцію лідерства. Під впливом цих процесів механізми влади гуманізуються. У зв'язку з цим слушним є зауваження Р.Салмона відносно того, що сьогодні корпоративні лідери могли б багато запозичити від імпресаріо, робота якого пов'язана з управлінням творчим потенціалом окремої людини. На думку цього вченого, сьогодні керівнику колективу необхідно знаходити «золоту середину» між обожнюванням підлеглих і вимогливістю до них. При цьому слід зважати на той факт, що творчість реалізує свій потенціал не через накази, її можна тільки вивільнити через формування зацікавленості персоналу в роботі, яку він виконує, і розвитку його прихильності організації [4, с.257]. Лояльність персоналу і його зацікавленість в результатах діяльності стає нагальною необхідністю і вимагає вивільнення його ініціативи, піклування про задоволення його інтересів, розвиток дружніх стосунків між керівником і виконавцем [6, с.145]. Такі умови і забезпечує лідерство, яке використовує нові додаткові джерела влади і забезпечує її нові позитивні наслідки (рис.1).

На жаль, як свідчить соціологічне опитування, ще багато керівників не готові виконувати функції лідера, оскільки мають високий рівень знань в області техніки і технології (4, 1 за п'ятибальною шкалою), і дуже низький (біля 3,1 бала) – в області психології і теорії ме-

неджменту [7, с. 11]. Практика ж провідних корпорацій світу свідчить, що гуманізація знань і поведінки керівника забезпечує значні результати, оскільки дає йому змогу опанувати функції лідера, і за цих умов забезпечити зростання продуктивності праці колективу на 20-30% [7, с.298]. Таким чином, сьогодні найбільш ефективним керівником колективу є людина, яка поєднує в собі функції керівника і лідера, використовує формальні і неформальні важелі влади.

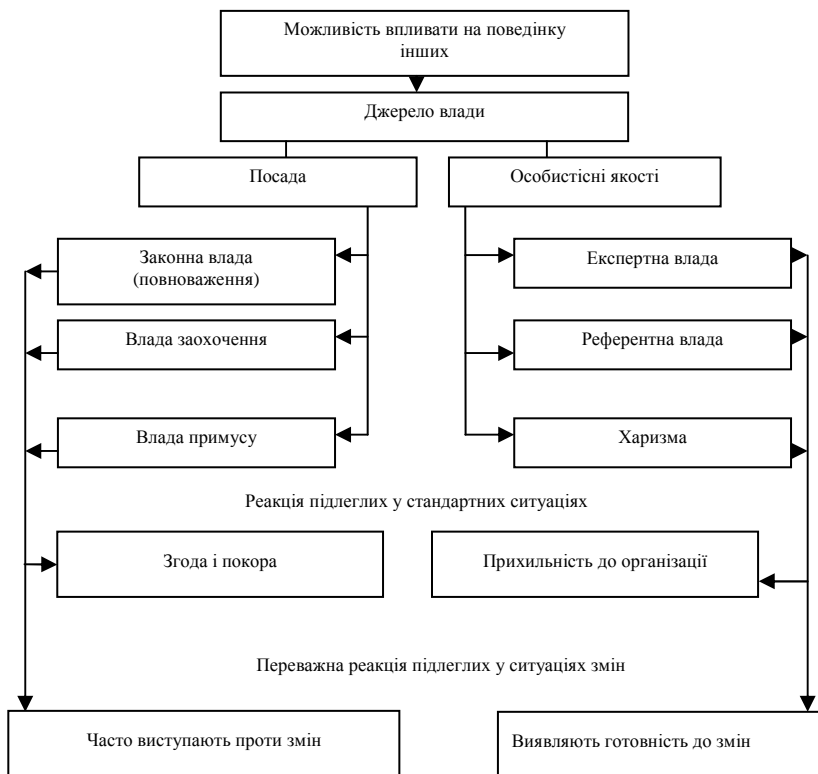


Рис.1 – Джерела та наслідки влади керівника і лідера

Перш ніж розробляти механізми трансформації керівника в керівника-лідера необхідно з'ясувати суттєві особливості функцій керівника і лідера, умови їх синтезу. Слід зауважити, що вже виконані значні дослідження феномену лідерства, уточнення його сутності. Дані табл.1 дають уяву про багатство його концепцій.

Таблиця 1 – Аспекти тлумачення сутності лідерства\*

<b>Аспект розгляду</b>	<b>Сутність підходу до визначення змісту лідерства</b>
Лідерство як центр групових інтересів	Лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади однієї особи. Він визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси
Лідерство як прояв особистісних рис	Існує деякий оптимальний набір особистісних рис, що дозволяють людині успішно домагатися й утримувати лідерські позиції
Лідерство як мистецтво досягнення згоди	Уміння домагатися консенсусу, згоди, лояльності й співробітництва з боку підлеглих, уміння вирішувати конфлікти.
Лідерство як дія і поведінка	Це такі дії, як розподіл обов'язків, заохочення й критика членів групи, мотивація для досягнення результатів
Лідерство як інструмент досягнення мети	Досягнення результату й задоволення потреб групи
Лідерство як взаємодія	Це такі міжособистісні відносини, коли члени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити
Лідерство як уміння переконувати	Тут підкреслюється розходження між лідерством і керуванням якщо останнє є мистецтвом примусу, то лідерство управляє за допомогою переконання, заохочення й спонукання до дії силою власного прикладу
Лідерство як здійснення впливу	Процес впливу на діяльність організованої групи, що доповнює норми й інструкції щодо виконання завдання. При цьому велике значення надається аналізу міжособистісних відносин.
Лідерство як здійснення влади	Якщо один індивід у групі може домогтися зміни поведінки іншого індивіда, то ми маємо справу з лідерством.
Лідерство як диференціація ролей	Кожний учасник взаємин лідерства-підпорядкування відіграє певну роль, а лідерство розглядається як рольова диференціація
Лідерство як ініціація або конструювання структури групи	Лідерство прагне так сконструювати структуру, щоб легітимізувати свій лідерський статус

\*Узагальнено за матеріалами [8, с. 299-300].

У контексті поєднання функцій керівника і лідера колективу лідерство доцільно визначати як інструмент неформального емоційного впливу на поведінку членів колективу з врахуванням їх соціально-психологічних особливостей і готовності задовольнити потреби у самовизначенні і самореалізації.

Немало публікацій присвячено також уточненню різниці між функціями керівника (інколи вживається термін «менеджер») і лідера [9, 10, 14]. Найбільш оригінальний підхід до їх порівняння обрав сучасний класик менеджменту Р.Дафт [11]. Він взяв для цього як метафору функції двох півкуль людського мозку: лівої, яка відповідає за логіку, і правої, яка відповідає за почуття (табл.2).

Аналіз табл.2 дає підстави зробити висновок, що як людині забезпечують нормальну життєдіяльність обидві півкулі, так і організації

потрібні і керівник, і лідер. Кожен з них має свої переваги і проблеми. Так, інструменти керівництва забезпечують координацію діяльності, але ігнорують джерела внутрішньої активності працівників. Способи лідерського впливу «запалюють серця», але здатні несвоєчасно зруйнувати впорядкованість [12, с.37].

Таблиця 2 – Порівняння характерних особливостей керівника і лідера\*

Характеристики керівника	Характеристики лідера
РОЗУМ (ЛОГІКА)	ДУША (ПОЧУТТЯ)
Рациональність	Мрійливість
Схильність давати поради	Небайдужість
Наполегливість	Творчість
Вміння розв'язувати проблеми	Вміння формулювати проблеми, гнучкість
Тверезість думок	Вміння надихати людей
Аналітичний характер розуму	Новаторство
Використання структурного підходу	Рішучість
Обережність	Уява
Стабільність	Схильність до експериментів
Вміння розв'язати ситуацію	Ініціатива змін
Влада посади	Влада харизми

\*Складено за [11, с. 572].

Необхідність поєднання інструментів керівництва і лідерства в управлінні роботою персоналу пояснюють К.Клок і Дж.Голдсмит. Вони вважають за потрібне розглядати роботу з позицій її чотирьох функцій: як діяльність, спосіб отримання продукції, як процес трансформації продукції в товар, як форму реалізації стосунків з іншими людьми, як спосіб самоствердження. Якщо система керівництва є оптимальною для реалізації перших двох функцій роботи, то лідерство забезпечує реалізацію двох останніх [3, с.139-140].

Ці функції не існують ізольовано, у висококваліфікованого керівника колективу вони поєднуються, доповнюють одна одну за різних ситуацій, що виникають у стосунках керівник-підлеглий. Практично вже сьогодні можна визначити перелік ролей, які змушений виконувати керівник колективу, поєднуючи функції адміністратора і лідера (рис.2), і за рахунок цього забезпечувати прогресивний розвиток менеджменту з орієнтацією на інтелектуалізацію капіталу організації.

Характерні особливості конкретних функцій керівника-лідера при виконанні своїх ролей представлені в табл.3.

Керівник				Підлеглий			
Свобода вибору варіанту виконання трудової операції							
Формальні				Неформальні			
Використання формальних і неформальних інструментів впливу							
Заставити виконати операції		Навчити виконувати операції		Прийняти разом рішення		Породити впевненість, активізувати дії	
Функції керівника-лідера							
Адміністратор		Наставник		Консультант		Коуч	
Керівник				Лідер			
Ролі керівника-лідера							
Компетентність		Організаційна культура				Лідерські якості	
Потенціал керівника-лідера							

Рис.2 – Ускладнення ролей і функцій керівника

Таблиця 3 – Функції керівника колективу при виконанні ним різних ролей

Функції	Ролі керівника-лідера колективу			
	Керівник		Лідер	
	Адміністратор	Наставник	Консультант	Коуч
Орієнтація підлеглого на зміни	Регламент	Регламент	Частковий регламент	Свобода
Характер активізації підлеглих	Наказ, інструкція	Поради, контроль	Поради	Спонування до самостійності
Інтенсивність контролю виконання роботи	Висока	Середня	Мала	Відсутня
Швидкість впровадження ідей	За планом	За планом	Середня	Висока
Регламентация конкретних дій	Висока	Середня	Мала	Відсутня
Схильність до надання самостійності	Мала	Середня	Висока	Дуже висока
Орієнтація на складність задач	Прості	Прості	Середні	Спеціальні
Джерело знань	Логіка	Логіка	Логіка, інтуїція	Інтуїція, логіка
Потреба в емоційному контакті	Не висока	Середня	Висока	Дуже важлива

Оскільки зміст адміністративних функцій визначений детально в інструкціях і положеннях і в теорії, і в практиці менеджменту, зупинимося детальніше на функціях наставника, консультанта і коуча.

Результативність керівника в ролі наставника залежить від якісного виконання певних функцій. Так, наставник, по-перше, повинен скласти програму розвитку підлеглого. По-друге, він повинен перманентно контролювати його роботу, визначати проблеми і заохочувати колегу до самостійного їх рішення. Від наставника вимагається надання гарантій формування протягом певного часу здатності у підлеглого самостійного виконання комплексу робочих операцій.

Роль консультанта керівника у стосунках з підлеглими реалізується через функції надання порад з окремих трудових операцій і узгодження виконання його трудових операцій з цілями колективу і організації. Стосовно вирішення деяких нестандартних задач консультант може виступити як партнер, об'єднуючи свої знання і вміння із знаннями і вміннями підлеглого. В формуванні стосунків між керівником-консультантом і підлеглим використовуються різні способи. Наприклад, так званий «медичний спосіб» передбачає виконання керівником лише ролі радника. Підлеглий має право погоджуватися або ні з його порадами. Спосіб «лікар-пацієнт» передбачає спільне діагностування керівником і підлеглим проблеми і вибір варіанту її розв'язання. За цих умов підлеглий отримує переваги, оскільки залучений до вирішення проблеми керівник буде сприяти практичному її розв'язанню. Інженерний спосіб полягає в тому, що підлеглий знає рішення проблеми, йому потрібна тільки допомога в її практичній реалізації. Можна знайти ще кілька варіантів поєднання зусиль керівника і підлеглого, ні один з них не має переваг, головне – зрозуміти, який з них відповідає конкретній ситуації.

Коуч – це нова роль керівника, яка виникла як відповідь на потребу активізувати діяльність підлеглих, що мають унікальні знання, вміння і навички, невід'ємні від особи-носія, обумовлені особливим талантом людини [13]. Парадигма коучингу як особливого стилю взаємодії ділових людей розвивалась через рефлексію прогресивних підходів у сфері наставництва, бізнес-консультування і психологічного консультування. Ні одна з попередньо розглянутих ролей керівника не враховує настільки особистісні характеристики підлеглого. Основна процедура коучингу – діалог, задавання питань та вислуховування відповідей. Функції керівника-коуча: пошук разом з підлеглим методу розвитку його потенціалу у вирішенні складних проблем; стимулювання широкої сфери змін підлеглого. Тобто суть коучингу полягає у розкритті потенціалу підлеглого для максимізації його продуктивності.



Основною відмітною особливістю коучинга є те, що коуч допомагає людині знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього. Тобто керівник у ролі коуча зовсім не обов'язково експерт в області проблем підлеглого. Але він повинен бути експертом у тому, як допомогти підлеглому самостійно розкрити власні можливості і самостійно розв'язати проблему. Коуч не вчить підлеглого, а створює умови для того, щоб підлеглий самостійно зрозумів, що йому слід робити, визначив способи роботи, які дозволять досягти мети, сам знайшов способи дії і етапи такої дії.

Таким чином, об'єктивними передумовами розвитку функцій керівника колективу є перетворення персоналу, що володіє унікальними знаннями і навичками, в ключовий ресурс вирішення проблем функціонування виробничої організації. Управління активністю такого персоналу вимагає збагачення традиційних функцій керівника колективу новими, побудованими на широкому використанні соціально-психологічних і освітньо-виховних інструментів, які дозволяють активізувати діяльність без підвищення емоційної напруженості. Характер емоційного стану колективу залежить від опанування керівником технологій лідерства, а в його межах ролей наставника, консультанта і коуча. Для забезпечення ефективності впливу на підлеглих керівник колективу повинен навчитися комбінувати такі ролі залежно від ситуації.

- 1.Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. под ред. Л.А.Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
- 2.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
- 3.Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
- 4.Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В.Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
- 5.Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.
- 6.Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. – 304 с.
- 7.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Изд. группа «НОРМА-ИНФРА - М», 1999. – 528 с.
- 8.Зуб Т.С., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте / В кн. Райгородский Д.Я. Психология руководства. – Самара: Изд. дом „Бахрах - М”, 2005. – 768 с.
- 9.Парыгин Б.Д. Лидерство как инструмент интеграции общности / В кн. Социальная психология в трудах отечественных психологов / Сост. и общ. ред. А.Л.Свенцицкого. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
- 10.Урбанович А.А. Психология управления. – Минск: Харвест, 2004. – 640 с.
- 11.Дафт Р. Менеджмент: Пер с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
- 12.Наврузов Ю. Структурирование хаоса: практическое руководство по управлению командой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
- 13.Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. – СПб.: Речь, 2003. – 192 с.

14.Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.

*Отримано 11.02.2009*

УДК 005.8 : 65.014.12

И.А.ГОРДЕЕВА

*Национальная металлургическая академия Украины, г.Днепропетровск*

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТИЧНЫХ РОЛЕЙ КОМАНДЫ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА**

Разработаны научно-методических рекомендации по распределению командных ролей в соответствии со стадиями жизненного цикла проектов инвестиционного строительства, от качества исполнения которых в наибольшей степени зависит успех или неудача проекта. В результате выполненного исследования разработана таблица критичных ролей по стадиям жизненного цикла проекта.

В условиях трансформации экономики Украины к рыночным отношениям проблема оценки рисков инвестиционных строительных проектов приобретает актуальное значение. Хотя к настоящему времени около 40% проектов заканчиваются крахом [1]. Однако, основной риск, который влияет на проект, связан с человеческим фактором [2].

Согласно теории Р.М.Белбина [4], важную роль в структуре команды играют уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников. Однако, сфера индивидуальных способностей включает в себя свойства, которые сложно оценить количественно, например, поведение, темперамент, талант и волю [3]. Р.М.Белбин выделяет девять командных ролей, которые могут выполнять члены команды проекта (КП): Координатор, Исполнитель, Мыслитель, Коллективист, Приводящий в действие, Оценщик, Разведчик ресурсов, Доводчик и Специалист. Причем, роль дается участнику на основании его предрасположенности к выполнению задач и решению проблем, возникающих в процессе реализации проекта [4]. Необходимо также учесть, что КП комплектуется на время жизненного цикла проекта.

Единого подхода к разделению жизненного цикла проекта на стадии не существует. Однако в управлении проектами выделено четыре основных стадии: “Определение”, “Планирование”, “Выполнение”, “Доставка” [6-7].

Цель управления КП состоит в том, чтобы обеспечить конструктивный переход КП из одной стадии жизненного цикла проекта в другую в оптимальные сроки. Изменения касаются не столько персональных участников проекта, сколько перераспределения ролей, функций и